Apresentação
Conselho Nacional do Ministério Público
Gestão Estratégica com o Balanced Scorecard - BSC

Por quê?

- **Por quê Planejamento e Gestão Estratégica para o Ministério Público?**

Por quê?

- **Para encontrar as melhores alternativas e soluções para garantir que o MP se modernize e esteja adequado aos novos tempos.**

- **É preciso se preparar antecipadamente para futuros desafios.**

O que é planejar?

- Planejar é decidir antecipadamente o que fazer.

- Planejar é decidir antecipadamente o que fazer **PARA ATINGIR UM FIM DETERMINADO.**

- Planejar é decidir antecipadamente o que fazer para atingir um fim determinado, **COM A MELHOR CONCENTRAÇÃO DE ESFORÇOS E RECURSOS POSSÍVEL.**

- Planejar é decidir antecipadamente o que fazer para atingir um fim determinado, com a melhor concentração de esforços e recursos possível, **CONSIDERANDO EXPERIÊNCIAS PASSADAS E CASOS DE SUCESSO.**

Implantação da Gestão Estratégica com o BSC

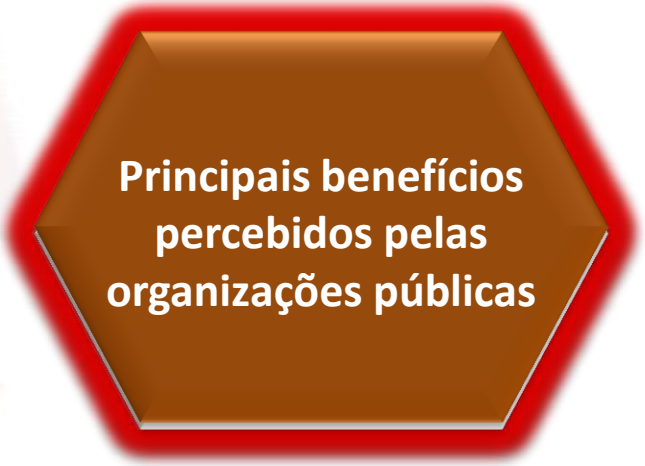
BSC X Planejamento Tradicional

Principais diferenças entre o BSC e o Planejamento Tradicional:

► O BSC traduz a estratégia em termos operacionais e promove o aprendizado e capacitação de quem irá executar a estratégia.

► Com o BSC o pensamento estratégico é contínuo e não com rupturas.

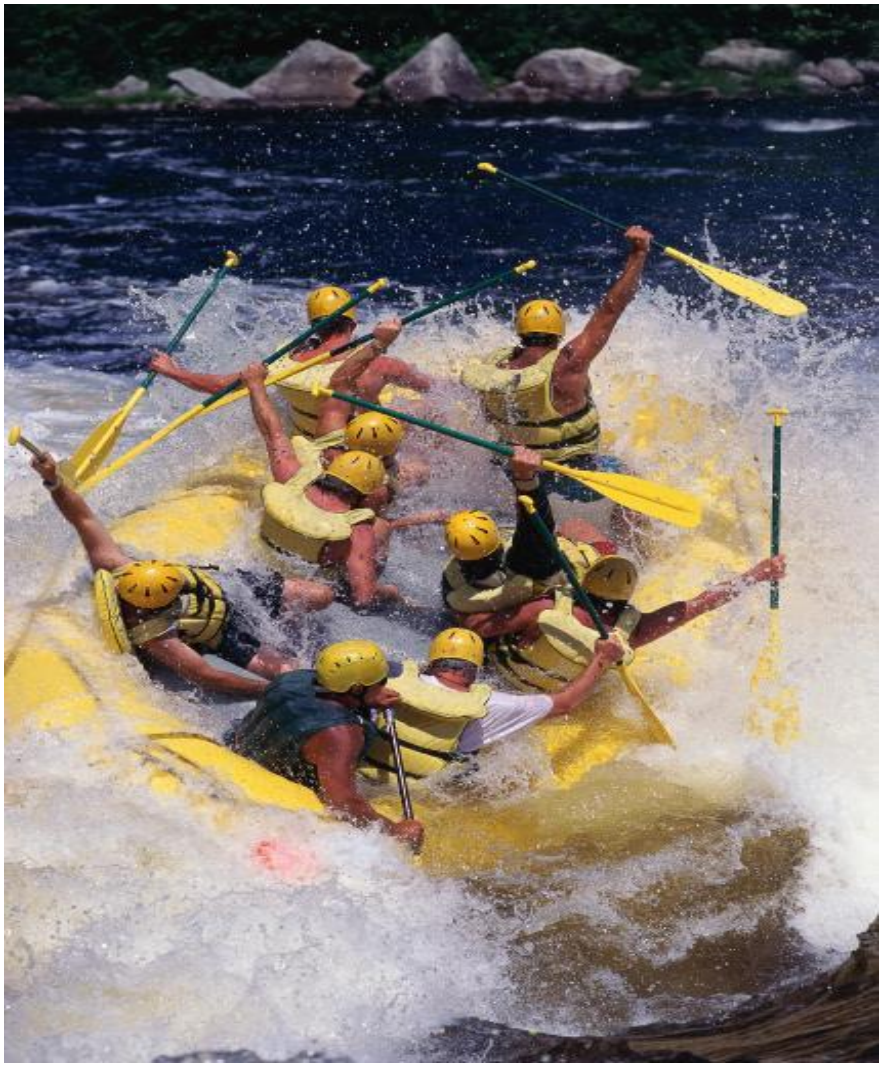
Benefícios claros para a gestão e governança



Desafio de transformar a estratégia em ação

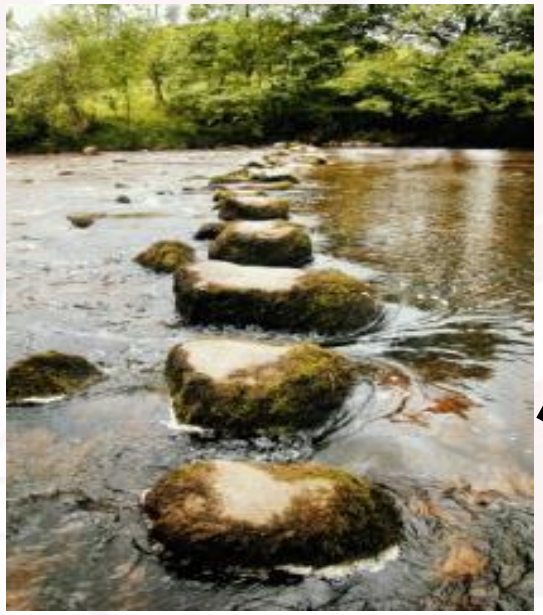
O plano

A execução...



O desafio e importância de um processo contínuo de gestão da estratégia

ESTRATÉGIA PRETENDIDA



ESTRATÉGIA DELIBERADA

AÇÕES ABANDONADAS

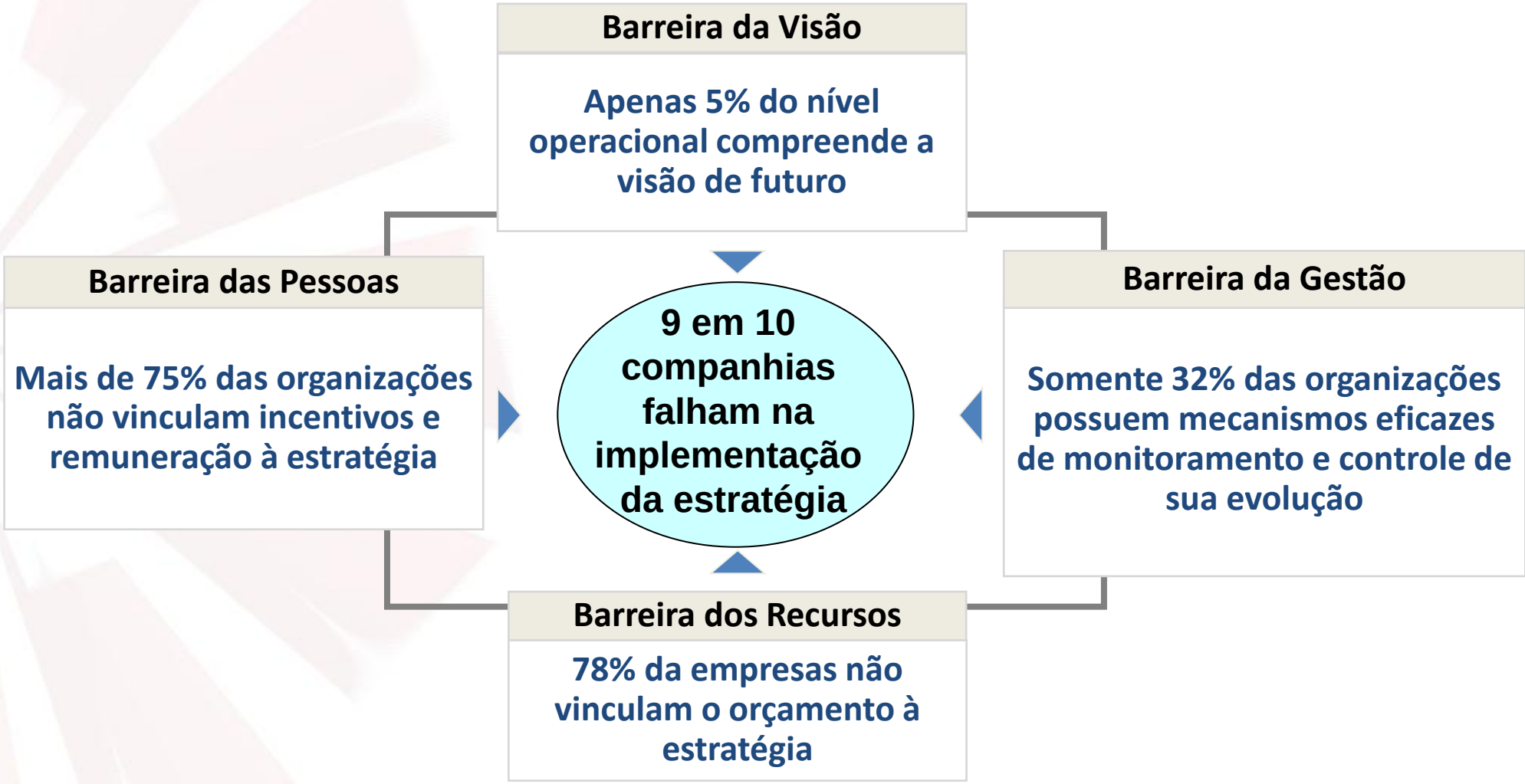
OU NÃO REALIZADAS

ESTRATÉGIAS EMERGENTES

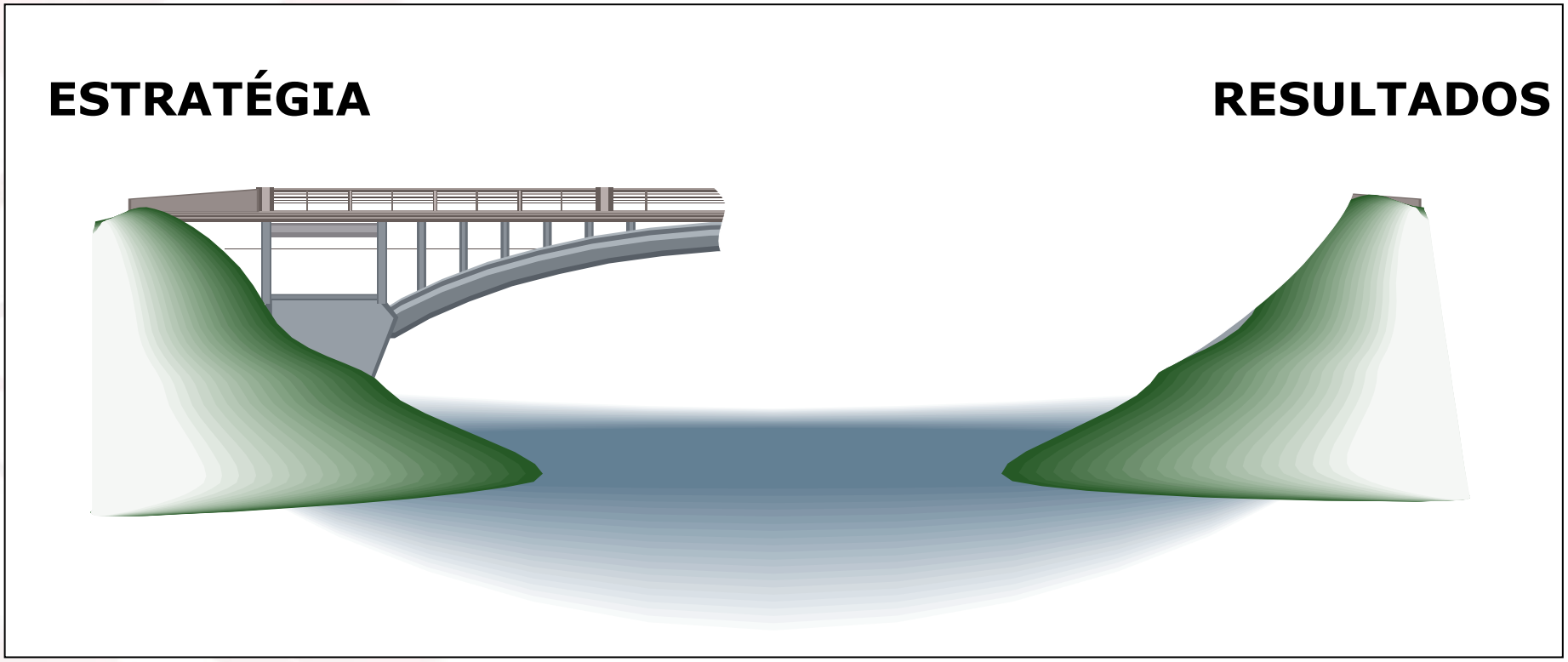
ESTRATÉGIA REALIZADA

A transformação da estratégia:
do planejamento para a gestão da estratégia...

Há quatro barreiras na implementação do Planejamento



Dificuldades na implementação do Planejamento



9 em cada 10 organizações falham
na implementação ou execução de sua estratégia

Balanced Scorecard: uma forma de se construir uma ponte entre a Estratégia e a Ação

ESTRATÉGIA **RESULTADOS**

Desafio de transformar a estratégia em ação

Como traduzir a **estratégia** em **termos operacionais**?

... afinal, como podemos gerenciar algo se não podemos descrever e medir???

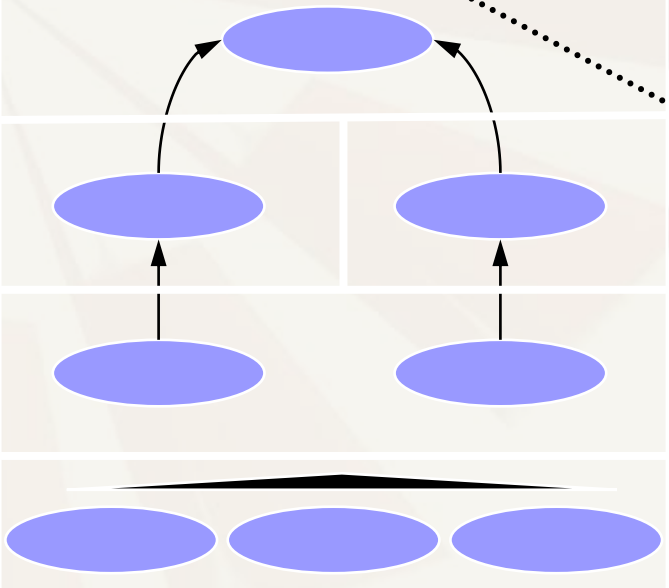
O que é o Balanced Scorecard?

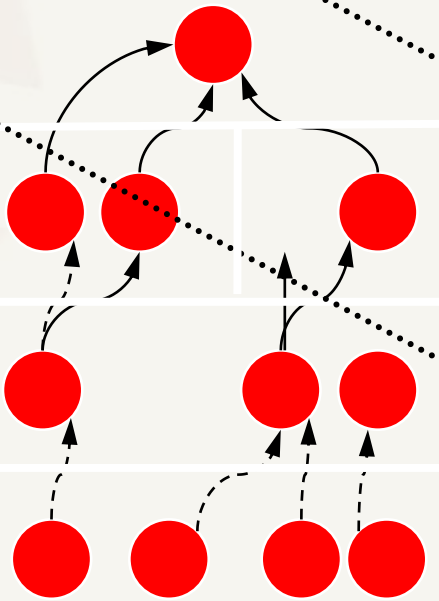
► No mais alto nível conceitual, o Balanced Scorecard é uma ferramenta que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos mais claros, passíveis de comunicação que direcionam comportamentos e desempenhos.

Elementos do Balanced Scorecard

As **METAS** e os **PROJETOS** fornecem a **VELOCIDADE** e a **PRIORIDADE** do processo de implementação em busca da consecução de um objetivo

MAPA ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	PROJETOS





Medem o grau de alcance dos objetivos propostos e influenciam o comportamento das pessoas na busca dos objetivos.

Tradução da Estratégia em objetivos quantificáveis, estabelecendo-se relações de causa-efeito entre os componentes

Alinhamento e Integração

1 **OBJETIVO**

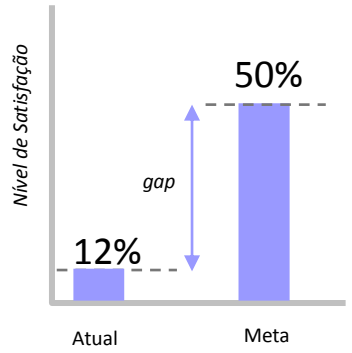
Promover alinhamento e a integração entre as unidades do PJRN

2 **INDICADOR / META**

Indicador

Índice de alcance das metas

3 ***Meta***



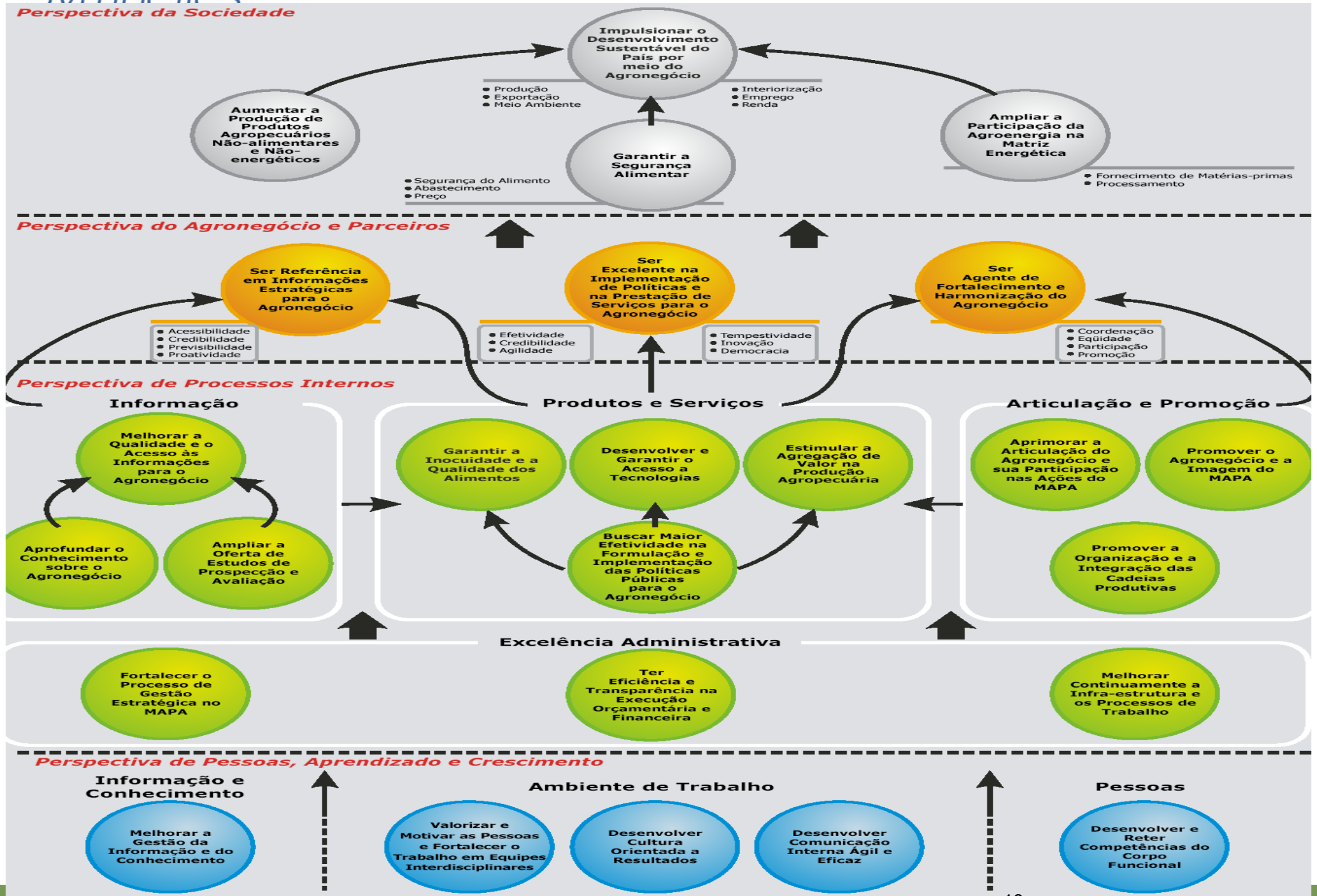
4 **PROJETOS ESTRATÉGICOS**

- Escritório de Projetos
- Projeto de Banco de Boas Práticas

O BSC proporciona uma forma de traduzir a visão e a estratégia em termos operacionais

VISÃO DE FUTURO

A **Estratégia** descreve como **ativos intangíveis** são convertidos em **resultados** tangíveis, e como pode ser descrita em uma série de relações de **causa e efeito**.



Copyright © 2010 Symnetics – Todos os direitos reservados

19

MAPA ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO

Missão: Realizar Justiça

Visão de Futuro:
Ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e de Promoção da Paz Social

Credibilidade

Atributos de Valor para a Sociedade
- Acessibilidade
- Celeridade
- Ética
- Imparcialidade
- Modernidade
- Probidade
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Transparência

Sociedade

Processos Internos

Eficiência Operacional

Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos
- Tecnologia
- Alocação de Pessoas
- Otimização de Rotinas

Buscar a excelência na gestão de custos operacionais
- Economicidade
- Responsabilidade Ambiental

Acesso ao Sistema de Justiça

Facilitar o acesso à Justiça
- Capilaridade
- Formas Alternativas de acesso

Promover a efetividade no cumprimento das decisões
- Execução das decisões

Responsabilidade Social

Promover a cidadania
- Inclusão Social e Desenvolvimento
- Conscientização de direitos, deveres e valores

Alinhamento e Integração

Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário
- Desdobramento da Estratégia
- Continuidade administrativa

Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacional e internacional)
- Conhecimentos e práticas jurídicas e administrativas

Atuação Institucional

Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições
- Prevenção de litígios judiciais
- Parcerias/Convênios
- Execução Voluntária das Decisões

Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva
- Unidades do Judiciário
- Universidades
- Organizações

Aprimorar a comunicação com públicos externos

Recursos

Gestão de Pessoas

Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores
- Gestão e Execução da Estratégia
- Gestão Administrativa
- Gestão de Projetos

Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia
- Comunicação Interna
- Cultura orientada a Resultados
- Qualidade de Vida/Clima Organizacional

Infra-estrutura e Tecnologia

Garantir a infra-estrutura apropriada às atividades administrativas judiciais
- Segurança física da Informação
- Segurança das pessoas

Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI
- Suporte à Estratégia
- Segurança da Informação

Orçamento

Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da Estratégia

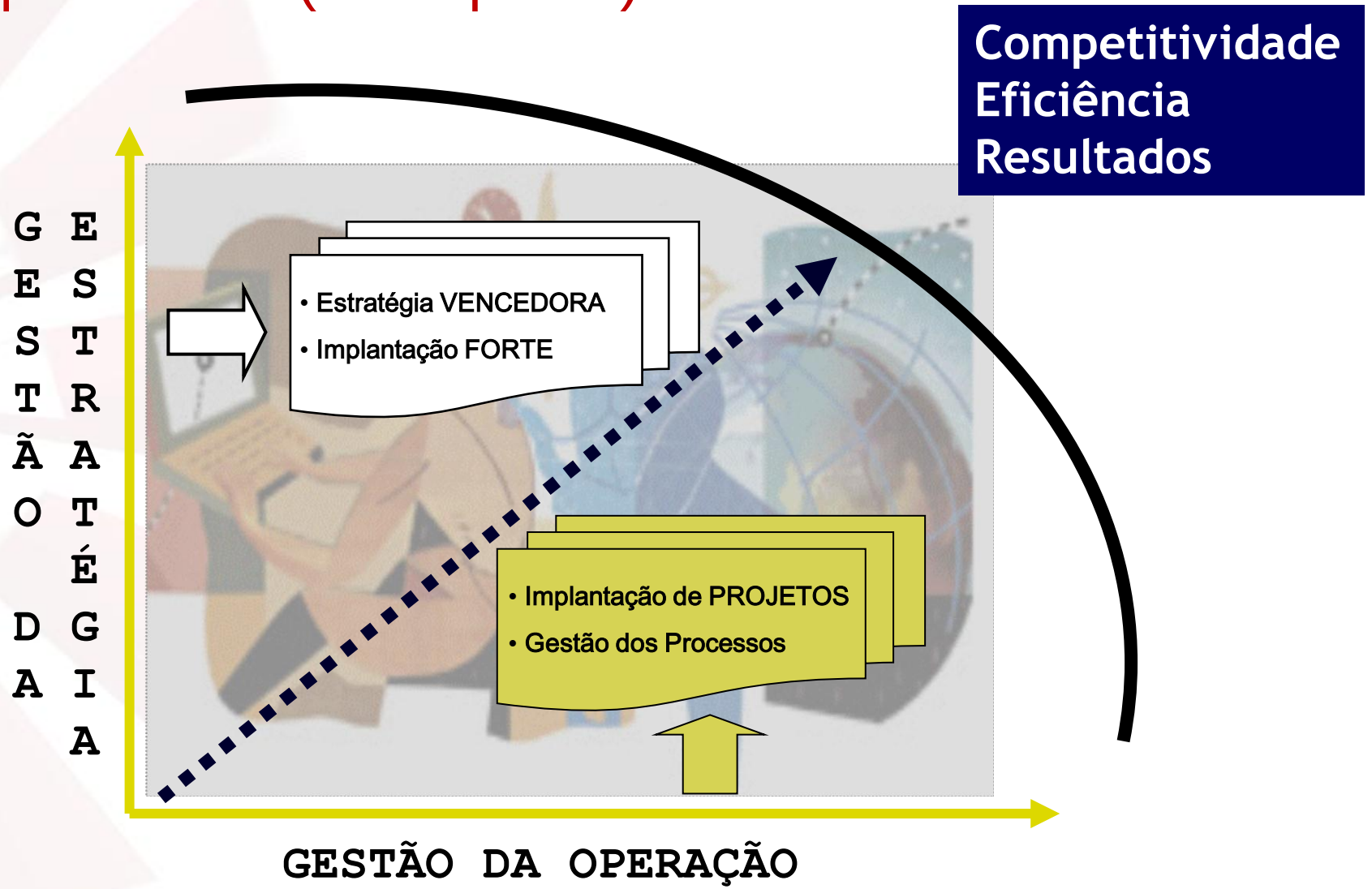
Celeridade

Indicador: Taxa de Congestionamento

Meta: Reduzir a Taxa de Congestionamento para 30% até 2014

Projeto: Processo Eletrônico, etc.

O Desafio é Alinhar a Visão Estratégica (longo Prazo) da Visão Operacional (curto prazo)



AGILIDADE E TRANSPARÊNCIA
Rapidez e confiabilidade na obtenção de informações sobre a Organização, permitindo o Aprendizado e Redirecionamentos

FOCO E CONTINUIDADE
Estabelecimento de resultados a serem alcançados no médio e longo prazos

OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS
Disciplina e responsabilidade na gestão dos recursos sob uma orientação a resultados

ALINHAMENTO E PRIORIZAÇÃO
Explicitação com relação à contribuição de cada uma das partes da Organização sob uma óptica transversal e integradora

Liderança e engajamento

Método

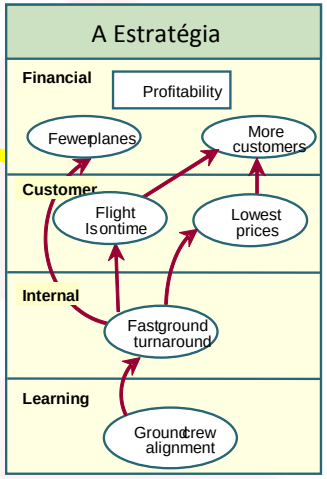
Conhecimento

GESTORES COMO PROMOTORES DA MUDANÇA

MELHORES PRÁTICAS COMPROVADAS

ADAPTAÇÃO À REALIDADE DA ORGANIZAÇÃO

GERENCIAR
TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM PROCESSO CONTÍNUO



RECOMENDAÇÕES

"Solução em grupo"

Atualizar a estratégia

Ciclo de Aprendizado estratégico

Strategic Theme: Operating Efficiency	Objectives	Measurement	Target	Initiative
Financial: Profitability; Fewer planes; More customers	• Profitability • More Customers • Fewer planes	• Market Value • Seat Revenue • Plane Lease Cost	• 30% CAGR • 20% CAGR • 5% CAGR	
Customer: Flight Is on time; Lowest prices	• Flight is on -time • Lowest prices	• FAA On Time Arrival Ratio • Customer Ranking (Market Survey)	• #1 • #1	• Quality management • Customer loyalty program
Internal: Fast ground turnaround	• Fast ground turnaround	• On Ground Time • On-Time Departure	• 30 Minutes • 90%	• Cycle time optimization
Learning: Ground crew alignment	• Ground crew alignment	• % Ground crew trained • % Ground crew stockholders	• yr. 1 70% yr. 3 90% yr. 5 100%	• ESOP • Ground crew training

REFLEXÕES ESTRATÉGICAS

"Testar hipóteses e promover o aprendizado"

Pesquisas

Descontinuidades

Realocar prioridades

Ciclo de Controle

An álise de Dese mpenho

Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas

A relação entre a Carteira de Projetos e as Metas Intermediárias

STATUS ATUAL

Curto prazo

Projeção de resultados

Médio prazo

Projeção de resultados

Longo prazo

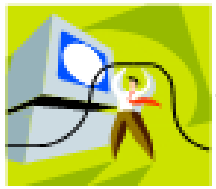
META

VISÃO

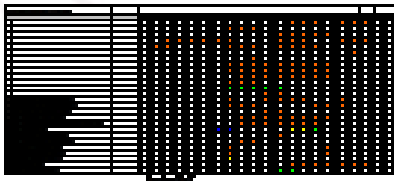
Relação dos projetos necessário para o alcance das metas de longo prazo.

Ranqueamento dos projetos de acordo com o impacto global na estratégia, objetivando acelerar o alcance das Metas.

Priorização de Iniciativas



Definição dos Gargalos de Recursos
(Humanos e Financeiros)



Rolling forecast

Construção do modelo de gestão de projetos estratégicos

Por que um Projeto Falha?

As metas e os objetivos são mal estabelecidos

Há pouca compreensão da complexidade do projeto

O projeto inclui muitas atividades e muito pouco tempo para realizá-las

As estimativas financeiras são pobres e incompletas

O projeto é baseado em dados insuficientes ou inadequados

O sistema de controle é inadequado

O projeto não tem um gerente de projeto, ou teve vários

Criou-se muita dependência no uso de softwares de gestão de projetos

Não foi destinado tempo para as estimativas

Desalinhamento

EXECUTAR
Construção do modelo de gestão de projetos estratégicos
Racionalização

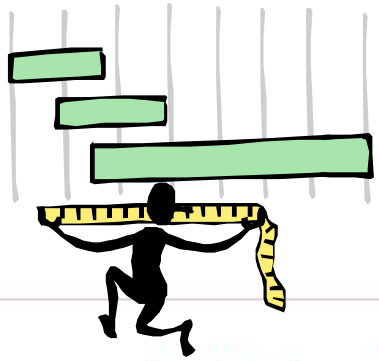
Etapas do processo de racionalização de iniciativas:

1. Realizar inventário de todas as iniciativas existentes
2. Mapear o relacionamento das iniciativas com os objetivos estratégicos
3. Avaliar a necessidade de incluir novas iniciativas
4. Racionalizar iniciativas para otimizar a utilização dos recursos disponíveis

EXECUTAR
Construção do modelo de gestão de projetos estratégicos
Priorização

Etapas do processo de priorização de iniciativas:

1. Criar critérios (pesos e medidas) para serem usados na avaliação das iniciativas estratégicas
2. Criar um formato padrão para rever as iniciativas estratégicas para priorização
3. Avaliar e priorizar as iniciativas estratégicas usando os critérios estabelecidos
4. Priorizar as iniciativas estratégicas com a Equipe de Líderes



EXECUTAR
Construção do modelo de gestão de projetos estratégicos
Critérios de priorização

- Relevância estratégica;
- Benefício (*payback*, ROI, valor adicionado, análise custo-benefício);
- Investimento requerido (orçamento);
- Abrangência;
- Prazo/ Cronograma;
- Tempo necessário para dar resultados;
- Risco;
- Esforço/ HH alocado;
- Interdependências entre iniciativas.

EXECUTAR

Construção do modelo de gestão de processos

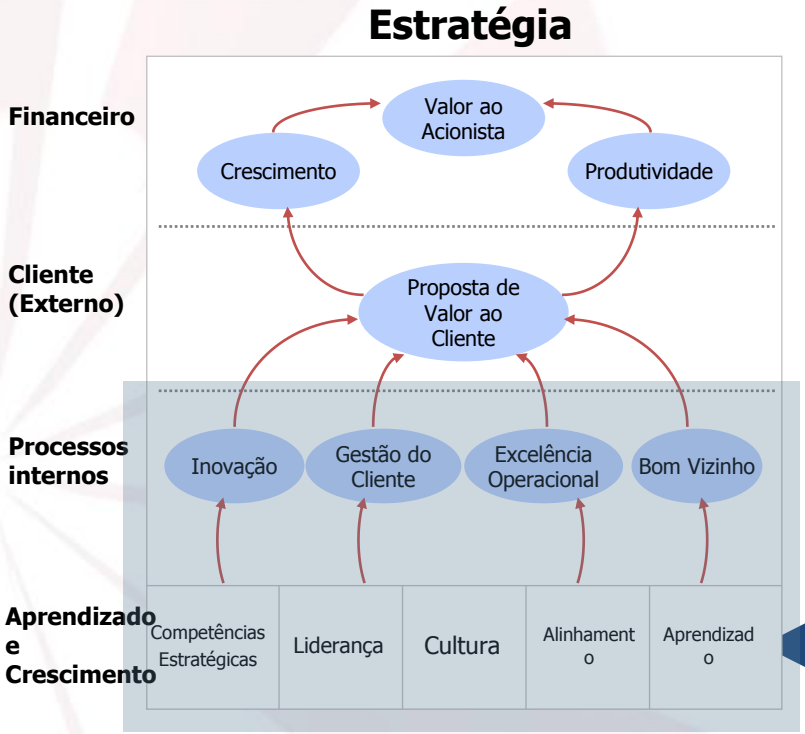
Gestão de Processos

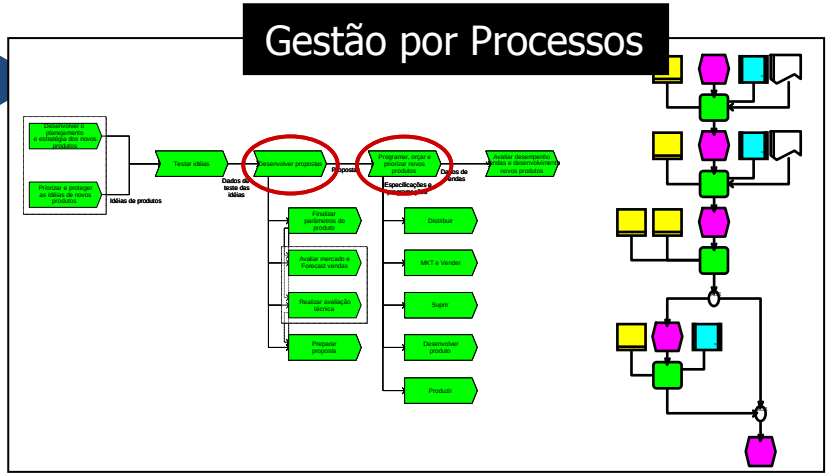
Como manter os processos robustos e alinhados não só aos desafios atuais e evidentes da organização, mas também à visão de futuro?

Embora sejam distintas, gestão da estratégia e gestão de processos não podem ser tratadas de forma separada.

Quais são os reais desafios que uma visão de longo prazo impõe às atividades que atualmente estão sendo executadas.

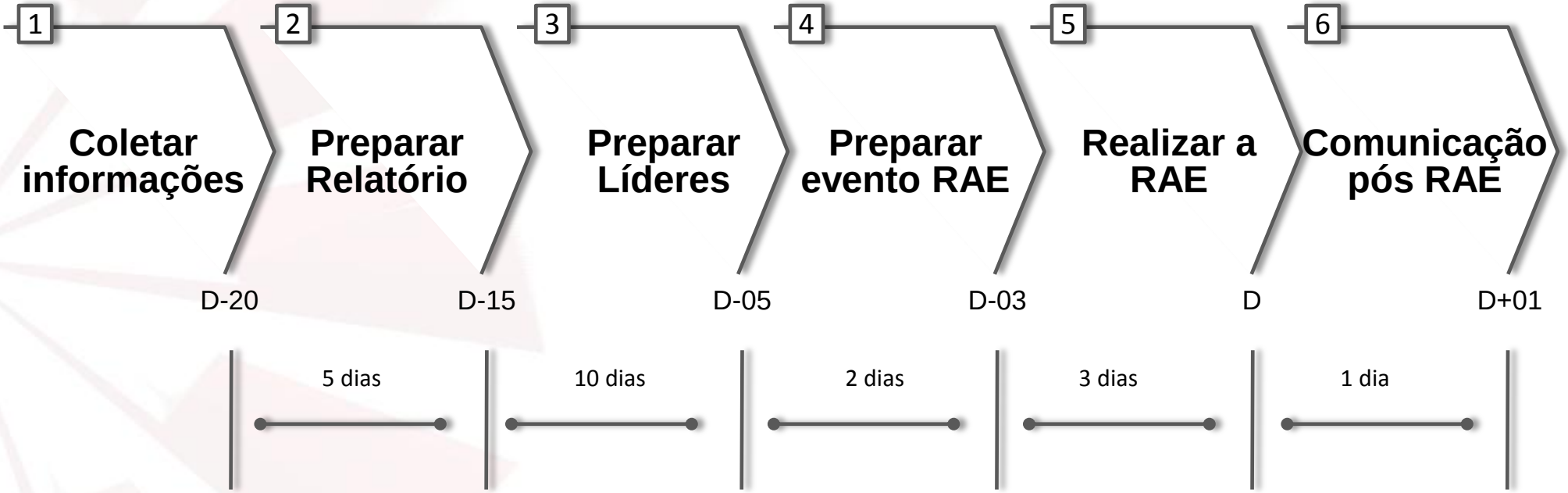
Construção do modelo de gestão de rotinas e processo de trabalho associado ao Plano Estratégico





Demandas Estratégicas → Prontidão dos Processos

GERENCIAR
Construção do processo de gestão da estratégia (monitoramento e reuniões de análise da estratégia - RAE)



Reuniões bem preparadas e executadas → **Foco, objetividade e resultados**

MUDANÇA DE CULTURA

► A implantação da gestão estratégica não é um processo de medição mas sim um processo de MUDANÇA!

GESTÃO DA MUDANÇA

Gestão da Mudança: é o processo de alinhamento das pessoas e da cultura organizacional, com mudanças que ocorrem no nível da estratégia de negócio, da estrutura, de sistemas e de processos na organização.

- **Mudanças Organizacionais:**

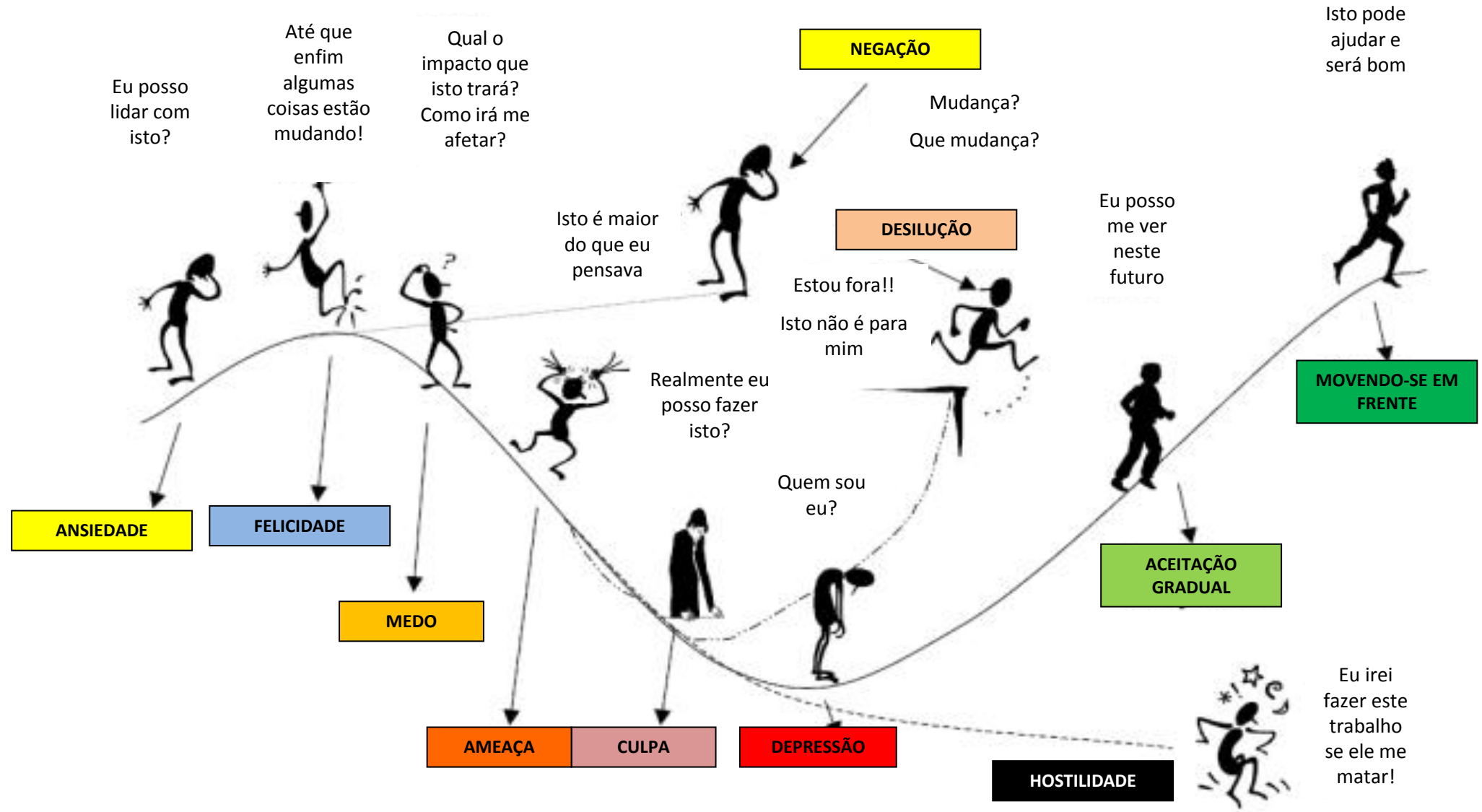
- **Mudanças a nível individual**

MUDANÇA DE CULTURA

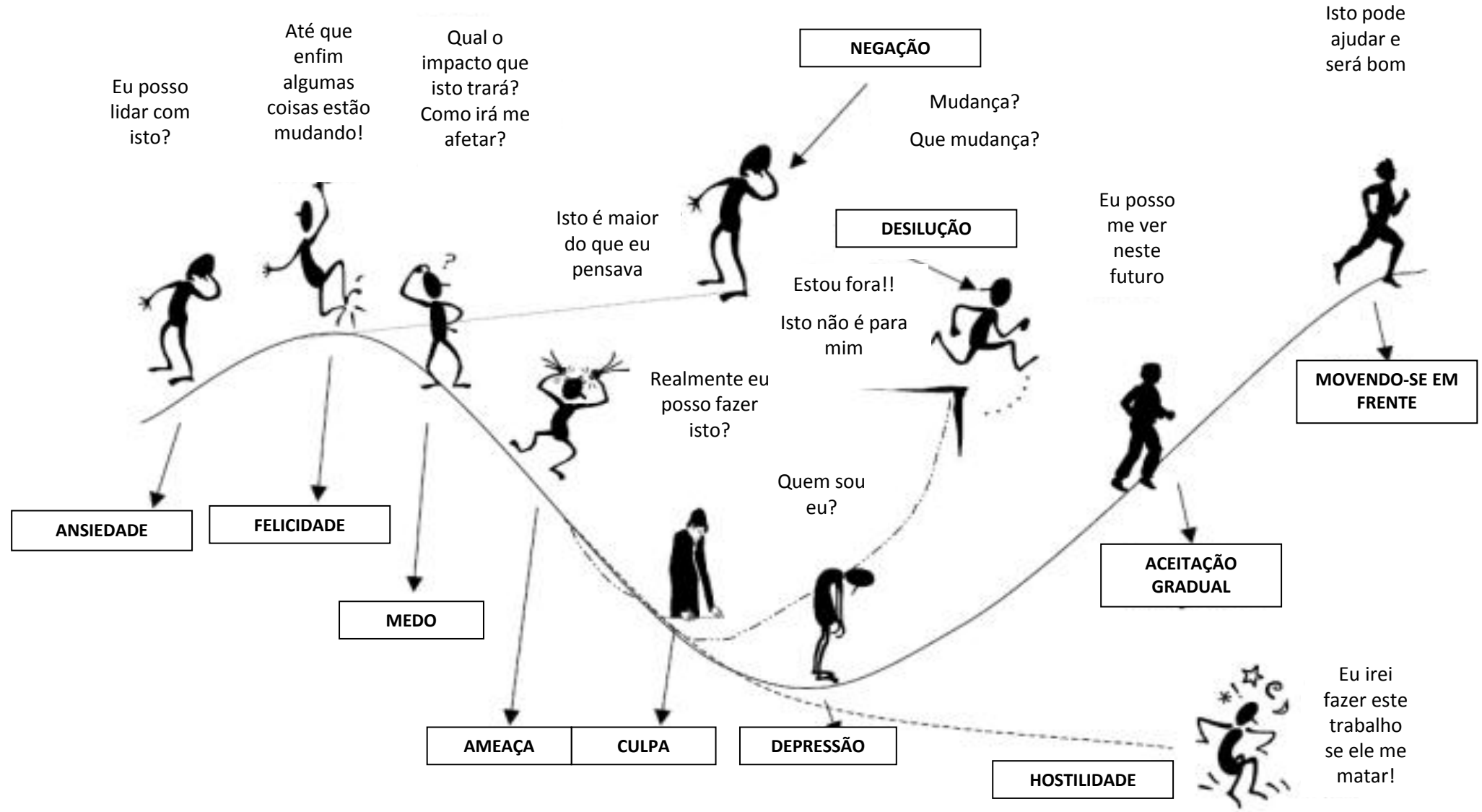
Comunicação e Mapeamento das resistência

- Realizar um Diagnóstico da Organização com relação à sua capacidade de transformação;
- Plano de ação para mitigar os pontos críticos;
- Plano de comunicação da estratégia;
- Estruturar um processo de capacitação.

O PROCESSO DE MUDANÇA



O PROCESSO DE MUDANÇA



Comunicação
Criar a Compreensão sobre a Estratégia

"Claramente, a comunicação é a principal alavanca para alcançar o sucesso organizacional. (...) Sem a compreensão da visão e da estratégia da empresa, os empregados não estarão aptos para pró-ativamente encontrar alternativas inovadoras para ajudar a organização a atingir seus objetivos."

Robert Kaplan
Communication and Education to Make Strategy Everyone´s Job, 2000

Case
A gestão estratégica no Poder Judiciário

Primeiro Passo para a modernização da gestão no Poder Judiciário

► **Construção e Execução de um Planejamento Estratégico Nacional para os próximos 5 anos**

I Encontro Nacional do Judiciário (25/08/2008)

- Unicidade do Judiciário
- Objetivos comuns
- Continuidade nas mudanças de gestão
- Foco em resultados
- Cultura de medição

Os 12 Encontros Regionais

- Diagnóstico dos principais problemas e desafios
- Identificação de projetos e boas práticas

Os Encontros Regionais

- 86 tribunais (100%)
- 44 associações de magistrados
- 120 horas de vídeo
- 50 projetos detalhados
- 987 práticas catalogadas

Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário

Conclusões e Desafios

- 15 Objetivos Estratégicos
- 8 Temas

MAPA ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO

Missão: Realizar Justiça

Visão de Futuro:
Ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e de Promoção da Paz Social

Credibilidade

Atributos de Valor para a Sociedade
- Acessibilidade
- Celeridade
- Ética
- Imparcialidade
- Modernidade
- Probidade
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Transparência

Sociedade

Processos Internos

Eficiência Operacional

Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos
- Tecnologia
- Alocação de Pessoas
- Otimização de Rotinas

Buscar a excelência na gestão de custos operacionais
- Economicidade
- Responsabilidade Ambiental

Acesso ao Sistema de Justiça

Facilitar o acesso à Justiça
- Capilaridade
- Formas Alternativas de acesso

Promover a efetividade no cumprimento das decisões
- Execução das decisões

Responsabilidade Social

Promover a cidadania
- Inclusão Social e Desenvolvimento
- Conscientização de direitos, deveres e valores

Alinhamento e Integração

Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário
- Desdobramento da Estratégia
- Continuidade administrativa

Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacional e internacional)
- Conhecimentos e práticas jurídicas e administrativas

Atuação Institucional

Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições
- Prevenção de litígios judiciais
- Parcerias/Convênios
- Execução Voluntária das Decisões

Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva
- Unidades do Judiciário
- Universidades
- Organizações

Aprimorar a comunicação com públicos externos

Recursos

Gestão de Pessoas

Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores
- Gestão e Execução da Estratégia
- Gestão Administrativa
- Gestão de Projetos

Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia
- Comunicação Interna
- Cultura orientada a Resultados
- Qualidade de Vida/Clima Organizacional

Infra-estrutura e Tecnologia

Garantir a infra-estrutura apropriada às atividades administrativas judiciais
- Segurança física da Informação
- Segurança das pessoas

Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI
- Suporte à Estratégia
- Segurança da Informação

Orçamento

Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da Estratégia

II Encontro Nacional do Judiciário (16/02/2009)

- Instituição do Planejamento e

Gestão Estratégica do Poder Judiciário

Resolução nº 70/CNJ (18/03/09)

Art. 1º - **Plano Estratégico Nacional**;

Art. 2º - **Planos Estratégicos dos Tribunais alinhados ao Plano Nacional**, de pelo menos 5 anos, aprovados em plenário, com:

Objetivos e Indicadores Estratégicos;

Metas de curto, médio e longo prazos;

Projetos suficientes e necessários para atingir as metas;

Art. 3º - Coordenação e assessoramento do CNJ;

Art. 4º - Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário;

Art. 5º - **Reuniões de Análise Estratégica (III Encontro Nacional);**

Art. 6º - **Metas nacionais de nivelamento para 2009 e 2010;**

Art. 7º - Comitê Gestor Nacional para a estratégia do Judiciário

Desdobramento

1. O desdobramento da estratégia para os Tribunais
    1. **Definição de indicadores nacionais**, pelo Comitê Gestor Nacional;
    2. Desdobramento do Mapa Estratégico do Poder Judiciário para os Segmentos de Justiça;
    3. Capacitação dos assessores de gestão estratégica;
    4. **Elaboração do Mapa Estratégico em todos os tribunais** regionais com os Objetivos e Indicadores de Desempenho;
    5. **Definição de metas de curto, médio e longo prazos**;
    6. **Seleção dos projetos suficientes e necessários para o atingimento das metas;**
    7. Aprovação do Plano Estratégico no plenário em 2009.

III Encontro Nacional do Judiciário (26/02/2010)

► Resultado do cumprimento das 10 metas de nivelamento de 2009; Considerou-se muito alta a média de cumprimento das metas: 70% de cumprimento considerando 90 órgãos que, pela primeira vez na história, trabalharam com metas.

► Definição de ações nacionais prioritárias para 2010;

► Consolidação da metodologia – Prof. Kaplan (HBS)

► Construção de cenários prospectivos para o Judiciário – pesquisa confirmou a estratégia elaborada para os próximos 5 (cinco) anos.

Próximos passos para a gestão estratégica nacional

- Acompanhamento dos resultados e Gestão de indicadores.
  - ✓ Informação dos indicadores de desempenho comuns aos tribunais no Sistema de Estatística do Poder Judiciário.

- Publicidade e transparência dos resultados da gestão, no site do CNJ (benchmarking).

OBRIGADA!

Ana Carolina Chaer

Gerente de Projetos

anacarolina@symnetics.com.br

Tel: 11. 4134-8202

Tel: 61. 8522-1738

www.symnetics.com.br

Alemanha | Angola | Argentina | Brasil | Chile | Colômbia | México | Peru